



TORM

Meeskond ja kapten tormisel merel



Vahur Ausmees

- Tallinna 24. Keskkool – õpilane, kujundati maailmapilti
- St. Peterburi Mereakadeemia – kadett, kujundati inseneri
- Eesti Merelaevandus – tüürimees, kujundati meeskonnaliiget
- Estline – vanemtüürimees, kapten, kujundati juhti
- Tallink Silja Line – kapten, personali- ja arendusjuht, hakkasin mõistma midagi juhtimisest ...
- TS Shipping – tegevjuht, sain aru, et on vaja veel areneda ...



ENNE TORMI



TORMI AJAL



PÄRAST TORMI

Juhtimine ei alga tormiga. See algab hetkel, kui saad aru, et rahulik meri saab otsa, kui pead tegema otsused puuduliku info alusel, kui on vastuolulised ootused ja kui inimesed, kes vaatavad sinu poole ja ootavad sinult abi just siis, kui sinul endal on kõhus keeramas või on õõnes tunne.

Räägime juhtimisest olukorras, kus kõigile ei saa meeldida, kus kõike ei saa lahendada aga keegi peab olema roolis, et jõuda sihtpunkti ...



1. ENNE TORMI:

Selge suund ja
ühtne meeskond

- Kui siht, rollid ja süsteemid on paigas, ei tähenda esimene laine veel paanikat.
- Harjutamata meeskond ei käitu tormis halvasti mitte seetõttu, et nad oleks halvad inimesed – vaid sest nad pole harjunud koos tegutsema.



Enne tormi

Kurss paika

- Selge siht silme ees: juhi "Põhjanael" on visioon, mis juhib ka läbi tormi.
- Kursi hoidmine: planeeri teekond eesmärgini, teadvusta vahe-eesmärgid nagu meremärgised.
- Varuplaan A, B, C...: valmisolek kursimuutusteks vastutuultes (operatiivsed takistused, ootamatused)
- Hoiak "looda parimat, valmistu halvimaks" on ennetav mõtteviis – torm võib tabada iga hetk.
- Juhi mõtteviis on võtmetähtsusega: õige hoiakuta on oskused ja vahendid vähe väärt.



Enne tormi

Rollid paika

- Meeskond kui orkester: igal liikmel konkreetne roll, kapten kui dirigent.
- Hädaolukorra ülesanded teada: igaüks teab oma kohta tormis (musterlist – kes päästepaadis, kes raadiosides, kes ...).
- Ühine arusaam hierarhiast: selge käsuliin, aga avatud suhtlus – iga meremehe tähelepanek loeb.
- Usaldus ja vastutus: rollide selgus ehitab usalduse; iga liige tunneb vastutust oma ülesande eest.
- “Üks kõigi, kõik ühe eest”: meeskonnatöö vaim – tormis veab välja koostöö, mitte soolo.



Enne tormi

Harjuta

- Regulaarsed harjutused: meeskond harjutab hädaolukordi pidevalt (nt. laeva mahajätmine, tulekahju, inimese päästmine veest jms)
- Oskuste lihvimine: oskused arenevad treeninguga – mida rohkem harjutad, seda kindlam tegutsemine päris olukorras.
- “Lihasmälu” kujundamine: kriisis tegutsetakse automaatselt õpitu järgi, sest tormi ajal pole aega käsiraamatut lugeda.
- Simulatsioonid ja mängulised õppused: mängi läbi “mis siis, kui” stsenaariume (torm tuleb, meeskonnaliige vigastatud, side maas jne).



2.TORMI AJAL:

Tea ja otsusta

- Tormi ajal ei otsita täiuslikkust – otsitakse selgust, rahu ja rooli juures olijat.
- Kui kommunikatsioon katkeb, hakkab meeskond eeldama – ja eeldus on kriisis kõige lühem tee veani.

„Torm ei küsi luba, ta tuleb. Juht peab juba kohal olema“



Tormi ajal

Situatsioonitaju ja valmisolek

- “Ilm silmapiiril”: pidev olukorradeadlikkus – jälgi märke enne, kui torm täie jõuga kohal.
- Kogu infot reaajas: instrumentide jälgimine (baromeeter kukub, tuul tõuseb) ja meeskonna tagasiside.
- Valmisolek lülitada kiirelt ümber: tööriistad korras – varustus käepärast (päästevestid, varugeneraatorid) ja plaan kuidas kasutada.
- Rahulik, kuid valvel meel: kapteni mõtteviis tormis – olla rahulik, samas ülitundlik ümbritseva suhtes.
- Väsimuse jälgimine: enese ja meeskonna võimekuse hindamine – väsimus uhub situatsioonitaju minema.



Tormi ajal

Otsustamine ja tegevused

- Kiirus vs kaalutus: otsuseid tuleb langetada kiiresti, kuid mitte uisapäisa – koguge esmalt hädavajalik info.
- Kapten kuulab meeskonda: parim otsus sünnib, kui kapten arvestab tüürimehe ja meeskonna vaatlustega (mitme silmapaari tarkus).
- Otsus tehtud – tegutse!: selged korraldused ja viivitamatu elluviimine (laevas viivitus = lähenev oht).
- Paindlikkus kursimuutusteks: kui olukord muutub, kohanda otsust – kangekaelsus võib laeva karile viia.
- Kasuta töövahendeid – kaardid, check-listid, protokollid toetavad otsuste tegemist ka pinges.



Kommunikatsioon

- Lühidalt ja selgelt: kriisiolukorras räägi selge sõnaga, ilma liialduste ja mõistujuttudeta.
- Kinnita arusaamist: korralduse saaja kordab käsu üle ("Rool paremale 10" – "Rool paremale 10, jah!").
- Infovoog kõikides suundades: kapten annab infot, aga ka kuulab meeskonda; läbipaistev suhtlus väldib infolünki.
- Raadiovaikus vs koordineatsioon: sisemine kommunikatsioon hoitakse aktiivsena – parem liigne teavitus kui ohtlik vaikus.
- Kehakeel ja toon: paanikanoodita hääl, kindel kehahoid – see rahustab meeskonda ka sõnadeta.



Tormi ajal

Ressurssi nappus

- Piiratud ressursid, loovad lahendused: kriis paljastab kitsaskohad – tuleb improviseerida (nt katkine rool ...).
- Aeg ja inimjõud on luksuskaubad: tormis on alati tunne, et aega ja käsi jääb puudu – prioriseeri kriitilised toimingud.
- Väsimus ja ülekoormus: väsinud meeskond = langev efektiivsus, planeeri puhkepause kui võimalik.
- Avariivarustus ja plaanid: töövahendid on dubleeritud – varugeneraator, alternatiivsed suhtluskanalid, töö vahetustega.
- Kriis kui innovatsiooni allikas: “Constraints unlock creativity” – parimad ideed sünnivad sageli just raskustes.



Kogetud tormid

- Iga torm on õppetund: iga läbitud kriis kasvatab juhi vastupidavust ja tarkust.
- Emotsioonide juhtimine: hirmu mahasurumine ja julguse leidmine – meeskond näeb, kuidas kapten reageerib.
- Huumor ja moraal tormis: kogenud meremehed teavad, millal nalja visata – naer võib pingeid leevendada rasketel hetkedel.
- Anna „tormile“ nimi: suuremad läbielamised jäävad meelde – neist kujuneb organisatsiooni identiteet.
- Tormid merel
- Tormid maal



3. PÄRAST TORMI

Õppimine ja
valmistumine

- Torm ei tähenda alati hävingut – aga alati tähendab ta võimalust õppimiseks.
 - Tänamata meeskond ei tule järgmisse tormi sinuga kaasa.
- „Kui laev on sadamas, ei tähenda see, et reis on läbi – algab õppimine, parandamine ja valmistumine järgmiseks.“*



Õppimine ja aus analüüs

- Debrief ehk "mis juhtus?": pärast tormi meeskonnaga arutelu – mis läks hästi, mis oleks võinud paremini.
- Vigade tunnistamine, mitte süüdlaste otsimine: just avatud ja arutlev õhkkond, kus õppimiseks ollakse ausad tehtud vigadest.
- Märkmed, logiraamat, kirjalik järelkaja – pane kirja juhtunu, et järgmised juhid õpiksid.
- Emotsioonide läbivõtmine: las meeskonnal jagada tundeid (hirm, stress) – vaimne "tuulutus" on osa õppimisest.
- "Mida sellest õppisime?" igas kihis: analüüs nii juhtkonna tasemel kui iga töötaja/meremehe tasandil – see on pidev parendamine/ täisutamine.



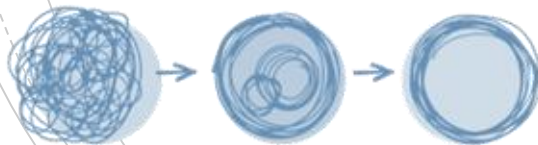
Kompetentsi kasvatamine

- Täiendõpe ja koolitused: leia lüngad, treeni.
- Mentorlus ja teadmiste jagamine: kogenud “vanad kalad” juhendavad noori (parimad praktikad edasi antud).
- Uued oskused uute väljakutsete tarbeks: igast kriisist koorub välja, mida veel õppida (nt navigatsioon ilma satelliitnavigatsiooni seadmeteta, küberohud).
- Kompetentside areng: 10-20-70.





Süsteemi tugevdamine



- Protseduuride uuendamine: kas juhendid töötasid? Kui mitte, muuda protokolle – süsteem õpib koos inimestega.
- Struktuursed parandused: investeeeri/ parenda varustust (nt tugevamad otsad, parem IT-süsteem)
- Tugevdatud meeskonnatöö praktikad: võta kasutusele paranenud tööjaotus või suhtluskanalid (nt tormigrupid, kriisikoosolekute formaat SitRep).
- Organisatsioonikultuuri kasv: pärast tormi tugevamana edasi – uhkus, ühtekuuluvus ja “me saame hakkama” kultuur on laevasüsteemi osa.
- Lihtsusta



Täname ja tähistame

- Tänu meeskonnale: kapteni siiras kiitus igaühele panuse eest – “iga madrus oli sel ööl kangelane”.
- Tähistamine väikeste võitudena: traditsiooniline “tormijärgne pidu” – nt erisupp või ühine saun.
- Õppetundide positiivne rõhutamine: rõõmustame selle üle, mida uut õppisime, mitte ainult, et “jäime ellu”.
- Motivatsiooni tõstmine: saavutuse tunnustamine laeb akusid, meeskond tunneb uhkust ja on valmis järgmisele väljakutsele.
- Humoorikad tagasivaated: lubage ka nalja – “mäletate, kui Jüri kohvitassiga üle parda peaaegu läks?” (ühine naer liidab).



5. Ootused juhile

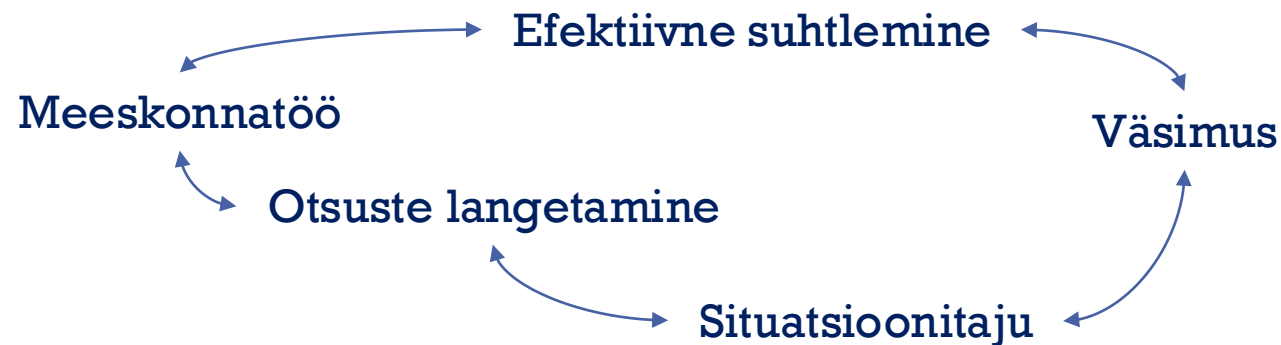
Juht arendab

- **ennast**, sest tormi keskel ei toeta tiitel, vaid isiklik selgus ja vastupidavus. Juht peab kasvatama oma mõtteviisi ja kohalolu: õppiv, rahulik ja eetiline.
- **oma meeskonda**, mitte ainult tööks, vaid üksteise hoidmiseks. Tugev meeskond kasvab läbi usalduse ja selguse.
- **oma süsteemi (äri)**, mis toimib ka siis, kui teda ennast ei ole sillas. See on juhi tegelik mõõdupuu – kas meeskond suudab toimida, mitte lihtsalt täita käske.



Töövahendid juhile

Fookused ja Rutiinid

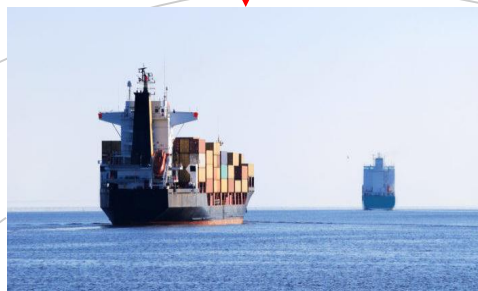


$$P \times W \times R = \text{Power Score}$$

Priorities (selgus eesmärkides); **Who** (õigete eesmärkidega on seotud õiged inimesed ja nad teevad õigeid asju); **Relationships** (suhted ja rutiinid; Õiged inimesed treenivad süsteemselt ja järjepidevalt kokkumängu). Skaala 1-10. Eesti keskmine 254 (eraõiguslikel 272, riiklikel 163), parimatel >729, vaja meistrite liigas püsimiseks >600.

$$\text{Edu} = \text{Mõtteviis} \times (\text{Oskused} + \text{Tööriistad})$$





ENNE TORMI
Sea suund ja
loo meeskond



TORMI AJAL
Tea olukorda ja
otsusta



PÄRAST TORMI
Õpi ja
valmistu

Laeval on sadamas ohutu, kuid laevu ei ehitata kai äärde seisma – suurte eesmärkide nimel tuleb anda otsad lahti ning minna merele.

Juht, kes on tormist läbi tulnud koos meeskonnaga, on väärt seda, et seilata edasi.

"NOTHING IS
IMPOSSIBLE.
THE WORD ITSELF
SAYS
I'M POSSIBLE"

Audrey Hepburn

- **Torm ei loo juhti - torm näitab, kas juht on olemas.** Juhtimise kvaliteet ei selgu siis, kui kõik on hästi, vaid siis, kui kõik on kahtlane.
- **Hea juht valmistub siis, kui taevast on veel sinine.** Tugev meeskond, selged rollid ja kokkulepped ei sünni kriisis - need sünnivad harjutades ja usaldust luues.
- **Juht ei pea teadma kõike, aga ta peab olema see, kes hoiab suunda.** Ebakindlus on okei - aga meeskond vajab kedagi, kes ütleb: "Ma olen kohal. Me teeme seda koos."
- **Laevu ei ehitata kai äärde seisma.** Julgus juhtida, ka siis kui horisont on hägune, on kingitus nii meeskonnale kui organisatsioonile.

